

Getto, Barbara; Schulenburg, Katrin

Digitalisierung im Kontext strategischer Hochschulentwicklung an den Hochschulen in Nordrhein-Westfalen

Getto, Barbara [Hrsg.]; Hintze, Patrick [Hrsg.]; Kerres, Michael [Hrsg.]: Digitalisierung und Hochschulentwicklung. Proceedings zur 26. Tagung der Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft e.V. Münster ; New York : Waxmann 2018, S. 36-48. - (Medien in der Wissenschaft; 74)



Quellenangabe/ Reference:

Getto, Barbara; Schulenburg, Katrin: Digitalisierung im Kontext strategischer Hochschulentwicklung an den Hochschulen in Nordrhein-Westfalen - In: Getto, Barbara [Hrsg.]; Hintze, Patrick [Hrsg.]; Kerres, Michael [Hrsg.]: Digitalisierung und Hochschulentwicklung. Proceedings zur 26. Tagung der Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft e.V. Münster; New York : Waxmann 2018, S. 36-48 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-169982 - DOI: 10.25656/01:16998

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-169982>

<https://doi.org/10.25656/01:16998>

in Kooperation mit / in cooperation with:



WAXMANN
www.waxmann.com

<http://www.waxmann.com>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de



Barbara Getto, Patrick Hintze,
Michael Kerres (Hrsg.)

Digitalisierung und Hochschulentwicklung

Proceedings zur 26. Tagung der
Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft e.V.

Barbara Getto, Patrick Hintze, Michael Kerres (Hrsg.)

Digitalisierung und Hochschulentwicklung

Proceedings zur 26. Tagung der Gesellschaft
für Medien in der Wissenschaft e.V.



Waxmann 2018
Münster • New York

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Medien in der Wissenschaft, Band 74

ISBN 978-3-8309-3868-2

ISBN-A 10.978.38309/38682

Creative Commons-Lizenz Namensnennung – Nicht kommerziell –
Keine Bearbeitung CC BY-NC ND 3.0 Deutschland



© Waxmann Verlag GmbH, 2018

www.waxmann.com

info@waxmann.com

Umschlaggestaltung: Pleßmann Design, Ascheberg

Umschlagfoto: © ESB Professional – shutterstock.com

Satz: Stoddart Satz- und Layoutservice, Münster

Druck: Elanders GmbH, Waiblingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier,
säurefrei gemäß ISO 9706

Printed in Germany

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, verboten.
Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des
Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung
elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Digitalisierung und Hochschulentwicklung.

Proceedings zur 26. Tagung der Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft e.V.

12.-14. September 2018 an der Universität Duisburg-Essen

Tagungsleitung: Prof. Dr. Michael Kerres, Dr. Barbara Getto & Patrick Hintze

Reviewer/in (GMW18): Dr. Albrecht Steffen, KIT Karlsruhe, Dr. Gudrun Bachmann, U Basel, Dr. David Böhringer, U Stuttgart, Prof. Dr. Claudia de Witt, FernU Hagen, Dr. Martin Ebner, TU Graz, Dr. Barbara Getto, U Duisburg-Essen, Dr. Klaus Himpl-Gutermann, PH Wien, JProf. Dr. Sandra Hofhues, U Köln, Dr. Tobias Hölterhof, PH Heidelberg, Prof. Dr. Reinhard Keil, U Paderborn, Prof. Dr. Michael Kerres, U Duisburg-Essen, Prof. Dr. Kerstin Mayrberger, U Hamburg, Dr. Jörg Neumann, TU Dresden, Dr. Angela Peetz, U Hamburg, Dr. Christoph Rensing, TU Darmstadt, JProf. Dr. Matthias Rohs, TU Kaiserslautern, Dr. Klaus Rummler, PH Zürich, JProf. Dr. Mandy Schiefner-Rohs, TU Kaiserslautern, Dr. Sandra Schön, Salzburg Research, Dr. Eva Seiler-Schiedt, U Zürich, Prof. Dr. Jörg Stratmann, PH Weingarten, Prof. Dr. Christian Swertz, U Wien, Dr. Anne Thillosen, IWM Tübingen, Dr. Benno Volk, ETH Zürich, Dr. Klaus Wannemacher, HIS Institut für Hochschulentwicklung.

Reviewer/in (elearn.nrw): Prof. Dr. Tobina Brinker, FH Bielefeld, Prof. Dr. Gudrun Oevel, U Paderborn, Dr. Alexander Classen FernU Hagen, Dr. Anne Thillosen, IWM Tübingen, Dr. Peter Salden, U Bochum, Prof. Dr. Claudia de Witt, FernU Hagen.

Lokales Organisationskomitee (U Duisburg-Essen): Prof. Dr. Isabell van Ackeren (Rektorat), Albert Bilo (CIO), Prof. Dr. Michael Goedicke (Informatik), Dr. Barbara Getto (Learning Lab), Sandrina Heinrich (Zentrum für Informations- und Mediendienste), Patrick Hintze (Zentrum für Hochschulqualitätsentwicklung), Dr. Anja Pitton (Zentrum für Lehrerbildung)

Tagungsbüro: Cornelia Helmstedt, Geschäftsstelle E-Learning NRW am Learning Lab



in Kooperation mit:

- Digitale Hochschule – NRW
- Hochschulforum Digitalisierung | Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.

Inhalt

Hochschulstrategie

<i>Barbara Getto, Patrick Hintze, Michael Kerres</i> (Wie) Kann Digitalisierung zur Hochschulentwicklung beitragen?	13
<i>Jörg Hafer, Claudia Bremer, Klaus Himpsl-Gutermann, Thomas Köhler, Anne Thillosen, Jan Vanvinkenroye</i> E-Learning. Ein Nachruf. Keine wissenschaftliche Analyse	26
<i>Barbara Getto, Katrin Schulenburg</i> Digitalisierung im Kontext strategischer Hochschulentwicklung an den Hochschulen in Nordrhein-Westfalen.....	36
<i>Sandra Hofhues, Sabrina Pensel, Felix Möller</i> Begrenzte Hochschulentwicklung Das Beispiel digitaler Lerninfrastrukturen	49
<i>Barbara Getto, Michael Kerres</i> Wer macht was? Akteurskonstellationen in der digitalen Hochschulbildung	60

Studienprogramme und Innovationen

<i>Jeelka Reinhardt, Claudia Hautzinger, Veronica Duckwitz, Lena Vogt</i> „Da will man am liebsten direkt lospraktizieren“ – Praxisorientiertes E-Learning als Beitrag zur Hochschulentwicklung Evaluation eines Pilotprojektes	77
<i>Verena Ketter, Josephina Schmidt, Athanasios Tsirikiotis</i> Digitalisierung der Hochschulbildung aus sozialwissenschaftlicher Perspektive Das Forschungsprojekt „DISTELL“	84
<i>Stefan Andreas Keller, Eva-Christina Edinger</i> „Mutig, engagiert, qualifiziert“ Das Tutor*innenqualifikationsprogramm der Universität Zürich	93
<i>Susanne Glaeser, Elisabeth Kaliva, Dagmar Linnartz</i> Die digitale Lehr- und Lerncommunity der TH Köln als strategischer Baustein für die studierendenzentrierte Lehre	101
<i>Tobias Hölterhof</i> Digitale Optionen für agile und unetetige Bildungsprozesse – Gestaltung einer sozialen Lernumgebung für die Hochschullehre	108

<i>Monica Bravo Granström, Wolfgang Müller, Karin Schweizer, Jörg Stratmann</i> Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung der PH Weingarten als Living Lab für Innovative Hochschulstrategien	121
<i>Daniel Sitzmann, Ute Carina Müller, Florian Hieke</i> MINTFIT Hamburg Online-Selbsteinschätzungstests und E-Learning-Kurse in Mathematik und Physik für ein erfolgreiches MINT-Studium	128
<i>Katja Ninnemann, Isa Jahnke</i> Den dritten Pädagogen neu denken. Wie CrossActionSpaces Perspektiven der Lernraumgestaltung verändern	135

Lehrveranstaltungen und digitale Werkzeuge

<i>Christine Michitsch, Udo Nackenhorst</i> StudyIng 4.0 – Öffnung und Individualisierung von Lehre und Lernen im Kontext von Industrie 4.0.....	151
<i>Jana Riedel, Susan Berthold</i> Flexibel und individuell Digital gestützte Lernangebote für Studierende.....	157
<i>Dirk Burdinski</i> Flipped Lab Ein verdrehtes Laborpraktikum	164
<i>Marcel Pelz, Martin Lang, Yasemin Özmen, Jörg Schröder, Felix Walker, Ralf Müller</i> Verankerung eines digitalen Förderkonzepts in den Studienstart der Bauwissenschaften	173
<i>Serap Uzunbacak, Jens Klusmeyer</i> Elaborierte Unterrichtsplanung mittels E-Portfolio und Prompts	179
<i>Anja Hawlitschek, Marianne Merkt</i> Die Relevanz der Integration von Präsenz- und Onlinephasen für den Lernerfolg in Blended-Learning-Szenarien	188
<i>Helena Barbas, Ingenuin Gasser, Franz Konieczny, Alexander Lohse, Ruedi Seiler</i> oHMint: Höhere Mathematik für MINT-Studierende – Onlinekurs und Lernplattform –	200

<i>Philipp Marquardt</i> Digitale berufliche Orientierung Zukunftsorientierung.....	206
<i>Gunhild Berg</i> Die Digitalisierung universitären Lehr-Lernens in der Lehrkräftebildung Das Projekt [D-3] an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.....	213
<i>Katharina Grubestic, Reinhard Bauer, Klaus Himpsl-Gutermann, Gerhilde Meissl-Egghart</i> Ich sehe was, was du nicht siehst: Videoreflexion im digitalen Raum Ein Praxisbericht.....	222

Status und Perspektiven

<i>Mareike Kehrer</i> Erfolgsfaktoren und Hindernisse bei der Umsetzung innovativer Digitalisierungsprojekte Eine Interviewstudie an Hochschulen in Baden-Württemberg.....	237
<i>Katja Buntins, Svenja Bedenlier, Melissa Bond, Michael Kerres, Olaf Zawacki-Richter</i> Mediendidaktische Forschung aus Deutschland im Kontext der internationalen Diskussion Eine Auswertung englischsprachiger Publikationsorgane von 2008 bis 2017	246
<i>Thomas Köhler, Christoph Igel, Heinz-Werner Wollersheim</i> Szenarien des Technology Enhanced Learning (TEL) und Technology Enhanced Teaching (TET) in der akademischen Bildung Eine Prognose für das nächste Jahrzehnt.....	264
Autorinnen und Autoren	279
Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft (GMW).....	292

Digitalisierung im Kontext strategischer Hochschulentwicklung an den Hochschulen in Nordrhein-Westfalen

Zusammenfassung

Schon länger beschäftigen sich Hochschulen mit Digitalisierung als Thema der Hochschulentwicklung. Verschiedene Bestrebungen der letzten Jahre zeigen die Versuche, Digitalisierung stärker in der Hochschule zu verknüpfen. Sowohl der aktuelle Koalitionsvertrag der Bundesregierung als auch der Landeshochschulentwicklungsplan von NRW fordert die nordrhein-westfälischen Hochschulen auf, sich noch stärker mit Digitalisierung auseinanderzusetzen. Eine erste Analyse der Hochschulentwicklungspläne der öffentlich-rechtlichen Hochschulen von NRW zeigt, wie Hochschulen Digitalisierung als Maßnahme einsetzen, um bspw. sich stärker zu öffnen, die Lehre weiter zu entwickeln oder bedarfsgerechtere Angebote zu schaffen. Die Entwicklung einer eigenen hochschulweiten Digitalisierungsstrategie wird hierbei von den wenigsten Hochschulen benannt.

1 Hochschulentwicklung im Kontext der Digitalisierung von Studium und Lehre

Die Digitalisierung von Studium und Lehre ist als ein umfassender Veränderungsprozess zu verstehen, der Akteure auf verschiedenen Ebenen betrifft. Er bezieht sich auf die Einführung und Verankerung von digitalen Angeboten und Plattformen in Studium und Lehre sowie den damit einhergehenden Fragen der Entwicklung der Lehrinhalte und -methoden.

Zur nachhaltigen Verankerung digitaler Medien in Studium und Lehre lassen sich seit Beginn der staatlichen Förderprogramme Ende der neunziger Jahre Schwerpunkte identifizieren, die sich in vier Phasen unterscheiden lassen (Getto & Kerres, 2015). In der Phase der Entwicklung erster technisch fokussierter Lehrinnovationen in der „Pionierphase“, die Phase der hochschulübergreifenden Kooperationen im Multimediabereich stand die Frage im Raum, ob E-Learning überhaupt funktioniert, Akzeptanz findet und zu gleichen oder besseren Lernergebnissen führt. In den weiteren Phasen steht die nachhaltige Verankerung der einzelnen Maßnahmen zur Etablierung digitaler Lehre in die Breite („Phase

der Dissemination“) und die Entwicklung entsprechender Strategien der Digitalisierung im Vordergrund („Phase der Strategieentwicklung“).

Die verschiedenen Phasen sind gekennzeichnet durch bestimmte Trends und Bewegungen, die sich auch in den spezifischen Förderschwerpunkten von Bund und Ländern dieser Zeit wiederfinden lassen. Projekte dieser Phasen haben Spuren an den Hochschulen hinterlassen. Erzielte Projektergebnisse sind zum Beispiel E-Learning-Kurse, Kompetenzen oder Infrastrukturen. In einer Reihe von Projekten sind Potenziale digitaler Medien für Innovationen in Studium & Lehre deutlich geworden. Die Forschung zum Change Management an Hochschulen geht der Frage nach, welche Maßnahmen erforderlich sind, um digitale Medien nachhaltig im Kernprozess Studium und Lehre zu integrieren (Euler, Hasanbegovic, Kerres & Seufert, 2006). Dabei zeigt sich, dass die spezifischen, lokalen Bedingungen an einer Hochschule einen maßgeblichen Einfluss auf den Entwicklungsprozess haben.

Akteure in Hochschulen nehmen die Herausforderungen der Digitalisierung unterschiedlich wahr und sie reagieren unterschiedlich darauf. Mit Bezug auf das Modell des „technology adoption lifecycle“ von Everett Rogers ist die Diffusion von technologischen Neuerungen in Hochschulen beschrieben worden (etwa Euler & Seufert, 2005). Hierbei wird der Veränderungsprozess allerdings letztlich als die Entscheidung von Individuen betrachtet, die sich in einem gruppendynamischen Prozess bewegen und z.B. ihre Entscheidung, sich den digitalen Medien zuzuwenden, von den (kommunizierten) Erfahrungen anderer abhängig machen. Porter u. a. (2014) haben das Modell der Adoption auf institutionelle Strategien und Strukturen von Hochschulen in den USA angewendet und drei Phasen unterschieden, die sie bei elf Hochschulen untersucht haben.

Die besondere institutionelle Rahmung des Handelns an deutschen Universitäten mit ihren verschiedenen Akteursebenen und -konstellationen wird dabei jedoch nicht systematisch aufgegriffen. Aus diesem Grund bleibt es schwer, Handlungsempfehlungen für Hochschulen als Ganzes abzuleiten. Bogumil u. a. (2013) haben einige der Spezifika von Hochschulen im deutschsprachigen Raum skizziert, die sowohl Merkmale einer Institution als auch einer Organisation beinhalten. Kehm (2012) beschreibt Hochschulen als „besondere und unvollständige Organisationen“, weil ihnen viele Möglichkeiten der Steuerung, wie sie für eine konsequente Strategieumsetzung erforderlich sind, fehlen (Dobbins & Knill, 2015; Müller, 2016). Diese beiden, hier kurz skizzierten Sichten auf Hochschulen haben wesentliche Implikationen für die Frage, wie mit der Herausforderung der Digitalisierung umgegangen werden kann.

2 Strategische Planung innerhalb von Hochschulen

Strategische Planungen und Prozesse gehören mittlerweile zum Bestandteil des Hochschulmanagements. So bilden Planung und Umsetzung hochschulischer Strategien die zukunftsweisende Ausrichtung einer Hochschule, die alle nachfolgenden Entscheidungen dahingehend beeinflussen (Geiger, 2011).

Um zu einer hochschulischen Strategie zu kommen muss zunächst eine strategische Planung und ein Entwicklungsprozess durchlaufen werden. *„Ziel der strategischen Planung ist die Suche, der Aufbau, der Erhalt und der Ausbau von Erfolgspotentialen der Organisation“* (Müller-Böhling & Krasny, 1998, S. 21) So kennzeichnet sich eine strategische Planung durch folgende Merkmale: 1. Es gibt einen *„übergeordneten Zusammenhang“*, 2. die Planung erstreckt sich über einen *„längerfristigen Zeithorizont“*, 3. ein *„integrativer Ansatz, der alle relevanten Gesichtspunkte des jeweiligen Aufgabengebietes umfaßt“* sowie 4. eine *„hohe Tragweite der getroffenen Entscheidungen“* (Müller-Böhling & Krasny, 1998, 22).

Der klassische Entwicklungsprozess gliedert sich laut Müller-Böhling und Krasny (1998) in verschiedene Phasen. So steht am Anfang die Initiierung des Planungsprozesses, aus der die Formulierung eines übergeordneten Ziels erfolgt. Im nächsten Schritt bedarf es einer Analyse bezüglich der Stärken und Schwächen einer Organisation sowie den daraus resultierenden potenziellen Chancen und Risiken. Aus den bisherigen Entwicklungsschritten werden strategische Maßnahmen abgeleitet, bewertet und mit einer Priorisierung versehen. Nach der Umsetzung des Maßnahmenkatalogs erfolgt abschließend die Überprüfung (ebd. 1998). Diese Phaseneinteilung gliedert die wichtigsten Handlungsoptionen, allerdings müssen sie nicht zwangsläufig vollständig oder in ihrer Reihenfolge durchlaufen werden, um zu einer erfolgreichen Strategie zu gelangen. Bezogen auf die Organisation von Hochschulen ist es wahrscheinlicher, dass einzelne Prozesse, welche zur Konsensbildung notwendig sind, von Rückkopplungen, Wiederholungen und Reflexionen geprägt sind (Müller-Böhling & Krasny, 1998).

2.1 Warum Strategien der Digitalisierung?

Die zunehmende Digitalisierung der Lebens- und Arbeitswelt bietet Potenziale. Die Hochschulen müssen sich auf diesen Veränderungen einstellen und digitale Technik als Werkzeug der Wissenserschließung, -erarbeitung und -kommunikation verankern, sich aber auch in den Lehrinhalten den neuen gesellschaftlichen Herausforderungen stellen. Es gilt heute schon als fast selbstverständlich, dass Hochschulen eine Digitalisierungsstrategie entwickeln müssen, um diese Herausforderungen zu bewältigen (Seufert et al., 2015).

Mit der Formulierung einer Strategie für die Digitalisierung von Studium und Lehre definiert eine Hochschule, wie sie sich aufstellen möchte, welche Ziele sie mit welchen Maßnahmen erreichen will. Mit dem Prozess der Entwicklung einer solchen Strategie können Veränderungsprozesse breiter vorangetrieben werden, um Lerninnovationen nachhaltig zu verankern. Die Formulierung des Strategiepapiers kommt dabei unter mehr oder weniger intensiver Beteiligung der Lehrenden und anderer Akteure zustande. In ihm sollten die konkreten Ziele der Strategie definiert sein und Maßnahmen benannt werden, wie diese Ziele erreicht werden. Das Strategiepapier sollte dazu beitragen, dass vorliegende Aktivitäten sich deutlicher auf die Ziele beziehen lassen und ihr Beitrag zum Erfolg sichtbar wird. Mit einem solchen „Alignment“ der unterschiedlichen Aktivitäten und Akteure in der Hochschule sollten diese am Ende besser auf die übergeordneten Ziele der Hochschule ausgerichtet werden – auch um einen Beitrag zu der grundsätzlichen Frage zu leisten, ob und wie Digitalisierung als Beitrag für Ziele der Hochschulentwicklung anzulegen ist (Getto & Kerres, 2015).

2.2 Zielhorizonte von Digitalisierungsstrategien

Bei der Einführung digitaler Technik folgen Akteure – zumeist implizit – einer Vorstellung von Hochschule als Institution oder als Organisation. In den 1990er Jahren wurden Hochschulen zusehends (auch) als Organisationen betrachtet, die in einem Wettbewerb zueinanderstehen, in dem sie sich ihr eigenes Profil geben und dazu Strategien entwickeln, um sich mit diesem Profil im Wettbewerb zu positionieren (Gibb, Haskins & Robertson, 2012).

Ein institutionelles Verständnis von Hochschule würde die Digitalisierung eher als einen allgemeinen Modernisierungstrend auffassen, der weitgehend gleichförmig einzuführen ist. Ein organisationales Verständnis von Hochschule würde die Digitalisierung dagegen eher als Chance zur Profilierung einer Hochschule im Wettbewerb auffassen; in diesem Zusammenhang kann von einer Strategie gesprochen werden, die benennt, worauf diese Profilierung der Hochschule im Wettbewerb abzielt und wie diese Profilierung erreicht werden soll.

Kerres (2016) und Getto & Kerres (2016) sehen für Akteure an Hochschulen die grundsätzliche Entscheidung, inwiefern sie die Digitalisierung als einen allgemeinen Modernisierungstrend betrachten oder inwiefern sie die Digitalisierung als eine Chance für die eigene Profilierung wahrnehmen. Wollen Akteure in Hochschulen die Potenziale digitaler Medien für eine Profilierung nutzen, liegen die Herausforderungen weniger im technischen Bereich. Vielmehr stellt sich die Frage, ob bzw. wie ein solcher Prozess in der „besonderen Organisation“ Hochschule erfolgreich umgesetzt werden kann. Hochschullehrende spielen dabei eine zentrale Rolle, da sie letztlich entscheiden, wie Lehre gestaltet wird.

Durch ihre Freiräume in Forschung und Lehre haben sie eine Machtposition, die ihnen Eigenständigkeit sichert und Steuerung erschwert. Hochschulleitungen haben dabei auf den ersten Blick wenige Chancen, Veränderungsprozesse durchzusetzen. Deswegen kommen hier etwa partizipative Entwicklungen, Anreizsysteme oder Innovationsprojekte sowie auf Kommunikation ausgelegte Instrumente wie Ziel- und Leistungsvereinbarungen zur Anwendung. Regelmäßig bleiben diese Ansätze jedoch auf der Ebene der Entwicklung und Förderung von Einzelaktivitäten, die wenig Effekte in der Breite erzielen.

3 Politische Forderungen nach Strategien zur Digitalisierung

Von politischer Seite wird Digitalisierung als Thema für Bildungseinrichtungen stark eingefordert. So wird im Koalitionsvertrag der 19. Legislaturperiode der Bundesregierung von 2018 unter dem Punkt der Digitalisierung u. a. das Ziel der Öffnung der Hochschulen durch eine Ausweitung von digitalen Lehr- und Lernangeboten benannt.

Bezogen auf das Land NRW wurde für 30 Hochschulen¹ in der Trägerschaft des Landes zum 1. Januar 2017 für fünf Jahre ein Landeshochschulentwicklungsplan Nordrhein-Westfalen (LHEP NRW) formuliert. Dieser beschreibt einen allgemeinen Planungsrahmen für Hochschulen auf Landesebene und betont die Verantwortung der Hochschulen, eigene Planungen zu initiieren und umzusetzen. Bezogen auf die Digitalisierung geht er davon aus, dass jede Hochschule ihre eigene Digitalisierungsstrategie mit Zielen und Maßnahmen ausarbeitet.

Die Digitalisierung soll zur Weiterentwicklung von Studium und Lehre beitragen. Ziele sind dabei der Abbau von Zugangsbarrieren für Studieninteressierte mit familiären oder beruflichen Verpflichtungen sowie für Studierende mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen oder die Verbesserung der didaktischen Qualität von Lehrveranstaltungen sowie der Vor- und Nachbereitungszeiten. Ebenso benannt sind die Chancen für die Stärkung der Internationalisierung von Hochschulen.

1 Bezieht sich auf die 30 öffentlich-rechtlichen Universitäten und Fachhochschulen. Staatliche Musik- und Kunsthochschulen, Verwaltungshochschulen sowie Hochschulen in privater oder kirchlicher Trägerschaft sind davon ausgenommen.

4 Strategische Hochschulentwicklung am Beispiel von Nordrhein-Westfalen

Die meisten Bundesländer verpflichten ihre Hochschulen dazu, Hochschulentwicklungspläne (HEP) aufzustellen und darin ihre strategische Ausrichtung mit Zielen und Maßnahmen für einen Zeitraum (meistens von fünf Jahren) zu beschreiben. Eine genauere Betrachtung dieser Dokumente soll der Frage nachgehen, inwiefern Hochschulen Digitalisierung in ihren strategischen Überlegungen und Maßnahmen für die Hochschulentwicklung mitberücksichtigt haben.

Die folgenden Beschreibungen beziehen sich auf eine Auswertung von 20 aktuellen Hochschulentwicklungsplänen (HEP) von NRW-Hochschulen, welche über die Internetauftritte öffentlich zugänglich waren. In 19 HEP ist das Thema der Digitalisierung abgebildet, welches von 18 Hochschulen in Verbindung mit Lehre dargestellt wird. So beschreibt bspw. die Fachhochschule Köln:

„Besondere Bedeutung kommt dem hochschulweiten Ausbau von E-Learning und virtuellen Lehrangeboten zu. Die Integration von E-Learning-Elementen in Präsenzkursen ist wünschenswert, da durch die medial vielfältige Stoffdarbietung die Qualität der Lehre in vielerlei Hinsicht verbessert werden kann, zum Beispiel durch zusätzliche Angebote von Lerninhalten und Aufgaben, um Studierende möglichst gezielt und individuell zu unterstützen oder Selbstlern- und Medienkompetenz der Studierenden fördern zu können. Bei der Weiterentwicklung der Studiengänge werden daher E-Learning-Angebote weiter ausgebaut werden“ (ebd. 2011, S. 20).

In ähnlicher Form formuliert es auch die Universität Bonn:

„Die Universität wird daher ihr Angebot an IT-unterstützten Lehr- und Lernformaten im Rahmen von eCampus dezidiert im Sinne des Blended Learnings ausbauen, d.h. nicht als Ersatz, sondern als sinnvolle Ergänzung in und zu der Präsenzlehre. Dazu gehören Formate, die die didaktischen Möglichkeiten zur Wissensvermittlung, -erschließung und -überprüfung erweitern, die Kommunikation zwischen Lehrenden und Studierenden außerhalb der Präsenzveranstaltungen unterstützen, das Üben und Vertiefen von Inhalten der Präsenzveranstaltungen für Studierende zeit- und ortsunabhängig erlauben sowie darüber hinaus eine kontinuierliche individuelle Lernstandskontrolle im Vergleich zur Referenzkohorte erlauben.“ (ebd. 2015, S. 15)

So soll Digitalisierung zur Zielerreichung einer höheren Qualität in der Lehre eingesetzt werden.

Weiterhin beschreiben HEP Ziele wie bspw. die Öffnung der Hochschulen oder die Gestaltung einer bedarfsgerechten Lehre. „Genauso soll das Angebot elektronischer und flexibel zugänglicher Lernformate bedarfsgerecht ausgebaut werden, um den Zugang zu Bildung weiter zu öffnen“ (Hochschule Bochum, 2016, S. 18). Universitäten wie bspw. Duisburg-Essen sind sich ihrer heterogenen Studierendenschaft bewusst und setzen daher flexiblere Lernformen gezielt ein: „Im Bewusstsein der spezifischen Hintergründe und Bedarfe ihrer Studierenden nimmt die UDE eine Vorreiterrolle bei der Förderung von Potenzialen ein und entwickelt Modelle, die eine Flexibilisierung des Studiums ermöglichen“ (Universität Duisburg-Essen, 2015, S. 23). Neben dem Fokus auf Studierende nehmen einzelne Hochschulen auch (potenzielle) Studieninteressierte mit in den Blick. Der Einsatz von digitalen Lernformen kann den Übergang in die Hochschulen besser gestalten.

„Neben den vorhandenen Angeboten werden – unter Berücksichtigung sich ändernder Rahmenbedingungen und der Bedarfsorientierung – Onlinetutorials, Expertenchats und weitere Blended Coaching-Formate für Studieninteressierte konzipiert und realisiert. Die Konzeption neuer Portalinhalte erfolgt mit diversifiziertem Blick auf die zunehmend heterogene Zielgruppe der Studieninteressierten und Studierenden. So sollen insbesondere bedarfsgerechte Materialien für nicht-traditionelle Studieninteressierte (First Generation Students, Migrations- / Fluchthintergrund, Frauen in MINT-Fächern, hoch talentierte Schülerinnen und Schüler) bereitgestellt werden“ (Universität Düsseldorf, 2017, S. 40).

Zur Unterstützung ihrer Lehrenden bei der Umsetzung digitaler Lehr- und Lernformen etablieren Hochschulen verschiedene Maßnahmen. So beschreibt die Technische Universität Dortmund ihr Vorhaben folgendermaßen:

„Der Einsatz digitaler Medien spielt auch bei interaktiven Lehr-Lern-Szenarien und bei ELearning-Angeboten eine immer größere Rolle. Die TU Dortmund bietet dazu viele Möglichkeiten, z.B. die Beratung der Lehrenden bei der didaktischen Konzeption von ELearning, Blended-Learning-Angeboten und Unterstützung des kollaborativen Arbeitens in Lehre und Forschung durch entsprechende digitale Plattformen. Die Universität wird digitale Innovationen in der Lehre in den kommenden Jahren noch gezielter vorantreiben.“ (ebd., 2017, S. 16)

Ähnliche Unterstützungsmaßnahmen findet sich auch im HEP der Universität Düsseldorf für ihre Lehrenden und Studierenden wieder:

„Das bereits etablierte eLearning-Portal, das relevante Informationen und sämtliche Beratungs- und Serviceangebote zentral bündelt, wird fortgeführt und bedarfsorientiert weiterentwickelt. In den Fakultäten stehen

Fachexpertinnen und -experten zur Verfügung, die in Zusammenarbeit mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den Bereichen Hochschuldidaktik und Studierbarkeit bei Bedarf die Lehrenden und Studierenden der HHU beraten, sie bei der Entwicklung und Umsetzung neuer Lehr-Lern-Formate unterstützen und zugleich praxisorientiert hochschuldidaktische Qualifizierungsangebote (weiter-)entwickeln und anbieten.“ (ebd., 2017, S. 41)

Fachhochschulen wie die Fachhochschule Münster und Hochschule Niederrhein sehen sich durch die Digitalisierung Potenziale ihre Studienberatung weiter ausbauen, um damit den Bedarfen ihrer Studierenden und Studieninteressierten zu begegnen. *„Beratung für Studierende des Fachbereichs soll um Online-Beratung als niederschwelliges und lebensweltnahes Angebot mit dem Ziel besserer Erreichbarkeit erweitert werden“ (FH Münster, 2016, S. 74).*

„Die Flexibilisierung unserer Studien- und Zeitmodelle und die Möglichkeit individueller Studienverläufe bringen einen erhöhten Beratungs- und Betreuungsbedarf mit sich. Hierzu wollen wir unsere Beratungs- und Betreuungsnetze, die wir im Zuge des Hochschulentwicklungsplans 2011–2015 umgesetzt haben, nutzen und gegebenenfalls weiterentwickeln. Wir werden insbesondere Konzepte für Peer-Beratung (zur Behebung des Informationsdefizits besonders von Studienanfängerinnen und -anfängern) und für E-Beratung (für pendelnde und berufstätige Studierende, sowie Studierende mit Familienaufgaben) entwickeln, umsetzen und evaluieren“ (Hochschule Niederrhein, 2017, S. 21).

Von allen HEP, welche auch das Thema der Digitalisierung mit aufgenommen haben, wird auf den Ausbau der technischen Infrastruktur hingewiesen. Die angestrebten Maßnahmen in diesem Bereich sind recht unterschiedlich. Zwei Beispiele dafür stellen die Fachhochschule Dortmund und Bonn-Rhein-Sieg dar. Die Fachhochschule Dortmund beschreibt ihre Maßnahmen folgendermaßen:

„Der steigende Bedarf an IT-Ressourcen (hohe Bandbreite, mobile Netze, flexible Serverkapazitäten, Virtualisierung, Verfügbarkeit von Systemen, zentral verwaltete Rechnerpools, Erweiterung der Netze) und der sich damit erhöhende Administrations – und Serviceaufwand an der Fachhochschule Dortmund erfordern die fortlaufende Optimierung der IT- Infrastrukturen. Dabei sollen zentrale Ressourcen alle Servicebereiche der Hochschule entlasten und unterstützen“ (ebd., 2011, S. 19).

Hingegen strebt die Hochschule Bonn-Rhein-Sieg die Entwicklung einer hochschulweiten Campus-Strategie an: *„Entwicklung und Umsetzung einer Campus-IT-Strategie“* sowie die *„Ganzheitliche Transformation zu einer hochschul-*

adäquaten Prozessplattform und Integration von Einzelsystemen“ und dem damit verbundenen „Auf- und Ausbau der entsprechenden Infrastruktur“ (ebd., 2016, S. 44).

Internationalisierung wird als Ziel in den meisten der HEP benannt, in Verbindung mit Digitalisierung beschreiben nur fünf Hochschulen konkrete Maßnahmen. Eine davon ist die Hochschule Bonn-Rhein-Sieg, welche durch Digitalisierung die Chance auf gemeinsame, internationale Lehrveranstaltung sieht: „Auf diese Weise entstehen neue Formen des „Hybrid Learning“, die beispielsweise auch für gemeinsame Kurse mit internationalen Partnerhochschulen genutzt werden können“ (ebd., 2016, S. 33).

Hochschulen wie bspw. die Hochschule Niederrhein beziehen in ihren Digitalisierungsbestrebungen auch die Verwaltung mit ein:

„Wir werden mittels einer Organisationsanalyse Stärken und Schwächen der Verwaltung eruieren. Darauf aufbauend wird ein Konzept für eine neue Organisationsstruktur erstellt. Wir werden die E-Akte einführen und ein umfassendes Feedback-Management-System aufbauen. Wo es möglich ist, werden Kooperationen mit anderen Hochschulen oder öffentlichen Institutionen verstärkt genutzt“ (ebd., 2017, S. 83).

Ähnliches findet sich auch an der Universität Duisburg-Essen: „Außerdem sollen im Rahmen der beiden Großprojekte SAP und Campusmanagement nun gerade auch für die Fakultäten zunehmend Arbeitserleichterungen erreicht werden. Moderne integrierte Software bietet die Möglichkeit, Datenerfassungsprozesse zu optimieren“ (ebd., 2015, S. 37).

Das Bestehen einer eigenen Digitalisierungsstrategie wird in den HEP von der Universität Duisburg-Essen benannt. Die geplante Entwicklung einer solchen Strategie wird laut den HEP von weiteren vier Hochschulen angestrebt.

Zusammengefasst wird Digitalisierung häufig als Instrument gesehen, um festgelegte Ziele zu erreichen. Insbesondere im Bereich der Weiterentwicklung von Lehre soll Digitalisierung zu Qualitätsverbesserung, bedarfsgerechter Gestaltung und einer stärkeren Öffnung der Hochschulen beitragen. Dabei werden die Implikationen von Digitalisierung, je nach HEP, in den verschiedenen Leistungsbereichen von Hochschule – Lehre, Forschung, Verwaltung – mitgedacht.

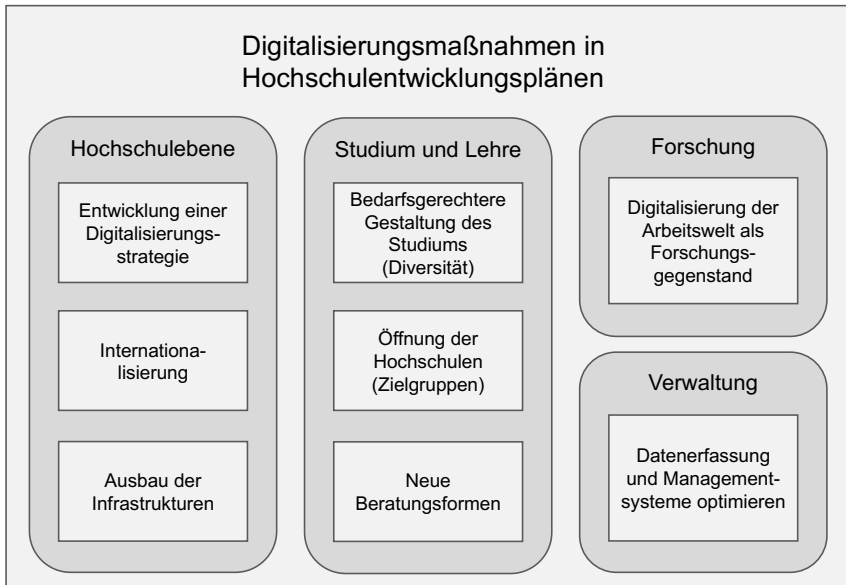


Abbildung 1: Digitalisierung im Kontext von Hochschulentwicklung

5 Fazit

Digitalisierung ist als vielschichtiges Querschnittsthema an den Hochschulen angekommen und wird von ihnen in die Hochschulentwicklung aktiv mit einbezogen. Die Entwicklung bzw. das Bestehen einer eigenen hochschulweiten Digitalisierungsstrategie wird zumindest in den HEP nur von den wenigsten Hochschulen benannt. Nach den HEPs gibt es seitens der Hochschulen eine Vorstellung davon, wie Digitalisierung als Maßnahme zur Erreichung von (strategischen) Zielen eingesetzt werden kann. Inwieweit diese Maßnahmen und die damit verbundenen Zielerreichungen tatsächlich auch umgesetzt werden, bleibt abzuwarten.

Literatur

Bogumil, J., Burgi, M., Heinze, R.G., Gerber, S., Gräf, I.-D., Jochheim, L. & Schickentanz, M. (2013). Zwischen Selbstverwaltungs- und Managementmodell. In E. Grande, D. Jansen, O. Jarren, A. Rip, U. Schimank & P. Weingart (Hrsg.), *Reorganisation – externe Anforderungen – Medialisierung* (S. 49–71). Bielefeld: transcript.

- Dobbins, P. D. M. & Knill, P. D. C. (2015). Reformen der Hochschulsteuerung in Deutschland: Vom Humboldtismus zum „gezügelmten Markt“? In J. Schrader, J. Schmid, K. Amos & A. Thiel (Hrsg.), *Governance von Bildung im Wandel* (S. 175–201). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Euler, D. & Seufert, S. (2005). *Nachhaltigkeit von eLearning-Innovationen: Fallstudien zu Implementierungsstrategien von eLearning als Innovationen an Hochschulen*. Verfügbar unter <https://www.e-teaching.org/projekt/fallstudien/2005-01-seufert-euler-nachhaltigkeit-elearning.pdf> [26.06.2018].
- Euler, D., Hasanbegovic, J., Kerres, M. & Seufert, S. (2006). *Handbuch der Kompetenzentwicklung für E-Learning Innovationen. Eine Handlungsorientierung für innovative Bildungsarbeit in der Hochschule*. Bern: Huber.
- Fachhochschule Dortmund (2011). *Hochschulentwicklungsplan 2011–2020*. Verfügbar unter https://www.fh-dortmund.de/de/hs/servicebe/verw/dezer-nate/v/HEP_2011.pdf [26.06.2018].
- Fachhochschule Köln (2011). *Hochschulentwicklungsplan*. Verfügbar unter https://www.verwaltung.th-koeln.de/imperia/md/content/verwaltung/broschueren_leitfaeden/hochschulentwicklungsplan2020.pdf [26.06.2018].
- Fachhochschule Münster (2016). *Hochschulentwicklungsplan 2016–2020*. Verfügbar unter <https://www.fh-muenster.de/hochschule/downloads/hep-2016.pdf> [26.06.2018].
- Geiger, R. (2011). Warum brauchen Hochschulen Strategien? *Wissenschaftsmanagement*, 17 (6), 44–48.
- Getto, B. & Kerres, M. (2015). Vom E-Learning Projekt zur nachhaltigen Hochschulentwicklung: Strategisches Alignment im Kernprozess „Studium & Lehre“. In A. Mai (Hrsg.), *Hochschulwege 2015. Wie verändern Projekte die Hochschulen?* (S. 147–157). Weimar: tredition.
- Getto, B. & Kerres, M. (2016). Akteure der Digitalisierung im Hochschulsystem: Zwischen Modernisierung und Profilierung. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 12 (1), 123–142.
- Gibb, A., Haskins, G. & Robertson, I. (2012). Leading the Entrepreneurial University: Meeting the Entrepreneurial Development Needs of Higher Education Institutions. In A. Altmann & B. Ebersberger (Hrsg.), *Universities in Change* (S. 9–45). New York: Springer.
- Hochschule Bochum (2016). *Hochschulentwicklungsplan 2016–2021*. Verfügbar unter http://www.hochschule-bochum.de/fileadmin/media/presse/2016/HEP_2016-21_final_kl.pdf [27.06.2018].
- Hochschule Bonn-Rhein-Sieg (2016). *Hochschulentwicklungsplan 2016–2020*. Verfügbar unter https://www.h-brs.de/files/brs_16_02_hochschulentwicklungsplan_rz5_web_small.pdf [26.06.2018].
- Hochschule Niederrhein (2017). *Hochschulentwicklungsplan*. Verfügbar unter https://www.hs-niederrhein.de/fileadmin/dateien/Praesidium/Hochschulentwicklungsplan_2017_web.pdf [27.06.2018].

- Kehm, B. (2012). Hochschulen als besondere und unvollständige Organisationen? – Neue Theorien zur ‚Organisation Hochschule‘. In U. Wilkesmann & C. Schmid (Hrsg.), *Hochschule als Organisation* (S. 17–25). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien.
- Kerres, M. (2016). E-Learning vs. Digitalisierung der Bildung: Neues Label oder neues Paradigma? In A. Hohenstein & K. Wilbers (Hrsg.), *Handbuch E-Learning*. Köln: Fachverlag Deutscher Wirtschaftsdienst. Verfügbar unter: <https://learninglab.uni-due.de/sites/default/files/elearning-vs-digitalisierung.pdf>
- Koalitionsvertrag (2018). *Ein neuer Aufbruch für Europa. Eine neue Dynamik für Deutschland. Ein neuer Zusammenhalt für unser Land. Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD. 19. Legislaturperiode*. Verfügbar unter https://www.cdu.de/system/tdf/media/dokumente/koalitionsvertrag_2018.pdf [27.06.2018].
- Ministerium für Kultur und Wissenschaft des Landes Nordrhein-Westfalen (2016). *Landeshochschulentwicklungsplan Nordrhein-Westfalen (LHEP NRW)*. Verfügbar unter https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_vbl_show_pdf?p_id=26542 [27.08.2018].
- Müller, P. D. W. (2016). Vom „Durchwurschteln“ zur kontinuierlichen Verbesserung? – Akteurskonstellationen deutscher Universitäten bei Innovationsprozessen von Lehre und Studium. In T. Brahm, T. Jenert & D. Euler (Hrsg.), *Pädagogische Hochschulentwicklung* (S. 189–202). Wiesbaden: Springer.
- Müller-Böhling, D. & Krasny, E. (1998). Strategische Planung an deutschen Hochschulen – theoretisches Konstrukt und erste Ansätze einer Methodologie. In D. Müller-Böhling, L. Zechlin, K. Neuvians, S. Nickel & P. Wismann (Hrsg.): *Strategieentwicklung an Hochschulen* (S. 13–48). Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung
- Porter, W. W., Graham, C. R., Spring, K. A. & Welch, K. R. (2014). Blended learning in higher education: Institutional adoption and implementation. *Computers & Education*, 75, 185–195.
- Seufert, S., Ebner, M., Kopp, M. & Schluss, B. (2015). Editorial: E-Learning Strategien für die Hochschullehre. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 10 (2), <https://doi.org/10.3217/zfhe-10-02/01>.
- Technische Universität Dortmund (2017). *Hochschulentwicklungsplan 2018–2022*. Verfügbar unter https://www.tu-dortmund.de/uni/de/Uni/Zahlen_Daten_Fakten/Dokumente/Hochschulentwicklungsplan_TU-Dortmund-2018-2022.pdf [27.06.2018].
- Universität Bonn (2015). *Hochschulentwicklungsplan*. Verfügbar unter https://www.uni-bonn.de/einrichtungen/rektorat/UBo_HEP_2015-2020_Teile_I-II.pdf [27.06.2018].

- Universität Duisburg-Essen (2015). *Hochschulentwicklungsplan 2016–2020*. Verfügbar unter https://www.uni-due.de/imperia/md/content/webredaktion/2016/hochschulentwicklungsplan_2016-20.pdf [27.06.2018].
- Universität Düsseldorf (2017). *Hochschulentwicklungsplan der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf*. Verfügbar unter https://www.uni-duesseldorf.de/home/fileadmin/redaktion/Oeffentliche_Medien/Presse/Pressemeldungen/Dokumente/HHU_HEP_20.21_Onlinefassung_2017-12.pdf [27.06.2018].